

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2019, nr 2 (79)



Monika Stelmaszczyk, Adam Jarubas, *Zastosowanie podejścia ambidextery w odniesieniu do wymiany wiedzy i ochrony wiedzy w kontekście zdolności absorpcyjnej*, „e-mentor” 2019, nr 2(79), s. 68–78, <http://dx.doi.org/10.15219/em79.1414>.

Zastosowanie podejścia ambidexterity w odniesieniu do wymiany wiedzy i ochrony wiedzy w kontekście zdolności absorpcyjnej



Monika
Stelmaszczyk*



Adam
Jarubas*

Celem niniejszych rozważań było zbadanie zależności występujących pomiędzy ambidexterity (równoczesną wymianą wiedzy i ochroną wiedzy) a zdolnością absorpcyjną, z uwzględnieniem otwartości na wiedzę zewnętrzną w roli moderatora. W celu przetestowania hipotez wykonano szereg analiz regresji oraz przeprowadzono analizę SEM dla modelu moderacyjnego. Wartością dodaną niniejszych badań jest wykazanie bezpośredniego wpływu ambidexterity na potencjalną i faktyczną zdolność absorpcyjną. Okazało się również, że otwartość na wiedzę zewnętrzną nie jest moderatorem rozpatrywanej zależności. Mimo to odnotowano bezpośredni wpływ tej zmiennej na trzy wymiary zdolności absorpcyjnej, tzn. na nabycie, asymilację i eksploatację. W związku z tym uznać należy, że zarówno ambidexterity, jak i otwartość na wiedzę (jako zmienne niezależne) istotnie wpływają na potencjalną i faktyczną zdolność absorpcyjną. Zaprezentowane wnioski stanowią wkład do literatury z zakresu zarządzania strategicznego.

Wprowadzenie

Autorzy dotychczasowych badań jednomyślnie podkreślają potrzebę skutecznego absorbowania wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych. Upatrują w tym działaniu czynników silnie oddziałujących na wyniki funkcjonowania organizacji (Yue, Gnyawali, Srivastava i Asgari, 2018; Patterson i Ambrosini, 2015). Jednak pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej nie należy do zadań łatwych.

W nurcie zarządzania strategicznego prowadzone są rozważania na temat koncepcji zdolności absorpcyjnej (Pant i Lado, 2012). Dotychczasowe badania nad tą kategorią zdolności, mimo stosunkowo szerokiej skali i różnych obszarów problemowych, wciąż mają charakter fragmentaryczny. Luka badawcza dostrzegana jest przede wszystkim w obszarze antecedencji zdolności absorpcyjnej (Volberda, Foss i Lyles, 2010).

Niektórzy badacze zwrócili uwagę np. na dzielenie się wiedzą, orientację na organizacyjne uczenie się, typ i rodzaj posiadanych zasobów, stopień wykorzystywania technologii informatycznej (Stelmaszczyk, 2018;

lyengar, Sweeney i Montealegre, 2015), postrzegając je jako antecedencje zdolności absorpcyjnej. Jednak w niewielu badaniach podjęto wątek kształtowania zdolności absorpcyjnej z poziomu ambidexterity. Ponadto autorzy, którzy omawiali zdolność organizacji do ochrony posiadanej wiedzy (Andersén, 2012) oraz badacze poddający analizie organizacyjną umiejętność wymiany wiedzy (Sedighi, Lukosch, Brazier, Hamedi i Van Beers, 2018) nie dyskutowali o tych kwestiach jako o podejściu ambidexterity w odniesieniu do zdolności absorpcyjnej. Jeżeli tworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy przynajmniej w pewnym stopniu można wytłumaczyć zdolnościami organizacyjnymi (w tym zdolnością absorpcyjną), to tym bardziej zasadne wydaje się być poszukiwanie antecedencji tej zdolności w ambidexterity polegającej na równoczesnej wymianie i ochronie wiedzy. Podjęcie badań w tym zakresie wpisuje się w aktualne wyzwania stawiane zarządzaniu strategicznemu. Ponadto mała liczba opracowań poświęconych oddziaływaniu tak rozumianej ambidexterity na zdolność absorpcyjną organizacji świadczy o tym, że to zagadnienie wymaga dalszego oraz głębszego rozpoznania.

Często wymaga się od organizacji, żeby otwierały się w celu absorbowania wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych. Jednak zasoby wiedzy organizacji otwartej na otoczenie są łatwiejsze do naśladowania (Laursen i Salter, 2014). Dlatego otwarta organizacja może przyspieszyć deprecjację zasobów znajdujących się w jej posiadaniu. W związku z tym rozwój zdolności absorpcyjnej poprzez otwieranie organizacji na wiedzę zewnętrzną może mieć również negatywne skutki. Dlatego stopień otwartości wydaje się mieć szczególne znaczenie. Otwartość na wiedzę zewnętrzną jest pozytywnie powiązana ze zdolnością absorpcyjną (Zahra i George, 2002), jednak zastanawia fakt, jak będzie kształtował się wpływ ambidexterity na zdolność absorpcyjną na różnych poziomach tej otwartości.

Łącząc koncepcję ambidexterity z problematyką zdolności absorpcyjnej, głównym celem pracy jest zbadanie wpływu ambidexterity (tj. równoczesnej

* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

wymiany wiedzy i ochrony wiedzy) na potencjalną i faktyczną zdolność absorpcyjną, przy uwzględnieniu otwartości organizacji na wiedzę zewnętrzną.

Koncepcja zdolności absorpcyjnej

Wesley M. Cohen i Daniel A. Levinthal (1990, s. 128) zdefiniowali zdolność absorpcyjną (*absorptive capacity*) jako umiejętność identyfikacji, asymilacji i zastosowania użytecznej wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych. Z kolei Shaker Zahra i Gerald George (2002), dokonując rekonceptualizacji i rozszerzenia tego podejścia, zaprezentowali pogląd, że każda z umiejętności składających się na zdolność absorpcyjną jest odrębnym konstruktem. Świadczyć o tym może chociażby fakt, że niektóre organizacje mają np. wysoką umiejętność rozpoznawania (identyfikowania) wartościowej wiedzy, ale mniej rozwiniętą umiejętność jej przyswajania. Wobec tego, zgodnie z podejściem Zahry i George'a (2002, s. 186), na zdolność absorpcyjną, która jest zbiorem organizacyjnych rutyn i procesów, składają się cztery wymiary: nabycie (wejście w posiadanie), asymilacja, transformacja oraz eksploatacja wiedzy zewnętrznej. Ich zdaniem wskazane wymiary można traktować jako odrębne zdolności organizacyjne.

Ponadto Zahra i George (2002) dokonali rozróżnienia między potencjalną zdolnością absorpcyjną (*potential absorptive capacity*) a faktyczną zdolnością absorpcyjną (*realized absorptive capacity*). Potencjalną zdolność absorpcyjną utożsamili z nabyciem (tj. wejściem w posiadanie) oraz asymilacją wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych. Natomiast faktyczną zdolność absorpcyjną odnieśli do transformacji oraz eksploatacji tej kategorii zasobu. Zgodnie z terminologią przytoczoną przez Monikę Stelmaszczyk (2018, s. 64), pierwszy wymiar, którym jest nabycie wiedzy zewnętrznej, obejmuje rozpoznanie, ocenę oraz wejście w posiadanie zasobu wiedzy. Innymi słowy organizacja powinna najpierw oszacować wartość i znaczenie wiedzy, którą potencjalnie jest zainteresowana, zanim stanie się jej właścicielem. Z kolei asymilacja (tj. przyswojenie wiedzy) sprowadza się do analizy i zrozumienia zasobu wiedzy, który został nabyty z zewnątrz. Występuje wtedy, gdy uczestnicy organizacji podejmują współpracę z zamiarem zrozumienia nowo zinternalizowanej wiedzy (Batarseh, Usher i Dasput, 2017). Natomiast transformacja sprowadza się do połączenia dotychczas posiadanej wiedzy z nowo nabytą i zasymilowaną (Zahra i George, 2002). Jest to możliwe tylko wtedy, kiedy pewna część wiedzy bazowej jest powiązana z nową. Eksploatacja jest ostatnim wymiarem zdolności absorpcyjnej. Polega

ona na zastosowaniu pozyskanej wiedzy w praktyce. Daje możliwość rozbudowy istniejących oraz tworzenia nowych kompetencji w oparciu o nowo nabytą, zasymilowaną i przekształconą wiedzę zewnętrzną (Naqshbandi i Kamel, 2017).

W niniejszych rozważaniach zdolność absorpcyjna organizacji definiowana jest jako potencjalna zdolność absorpcyjna (na którą składają się nabycie i asymilacja wiedzy zewnętrznej) oraz faktyczna zdolność absorpcyjna (polegająca na transformacji i eksploatacji zasymilowanej wiedzy zewnętrznej).

Wymiana wiedzy versus ochrona wiedzy jako ambidexterity a zdolność absorpcyjna

Wielkim wyzwaniem stojącym obecnie przed organizacjami jest podejmowanie prób równoważenia oraz promowania aktywności pozostających w trwałym napięciu. Sebastian Raisch i Julian Birkinshaw (2008) uważają, że organizacje funkcjonujące w złożonym otoczeniu wprost muszą być ukierunkowane na ambidexterity, żeby móc dalej się rozwijać. Pojęcie ambidexterity¹, zdefiniowane jako zdolność do wykorzystywania wykluczających się aktywności organizacyjnych z jednakową łatwością i wprawą, zostało zastosowane w różnych kontekstach organizacyjnych i odnosi się do zdolności wykonywania dwóch różnych aktywności w tym samym czasie (Gibson i Birkinshaw, 2004). Na obecnym etapie rozważań przyjmuje się, że polega ona na równoczesnej realizacji działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych oraz poszukiwaniu między nimi równowagi (O'Reilly i Tushman, 2008).

Eksploatacja związana ze stabilnością i wydajnością w perspektywie krótkookresowej, umożliwia eksplorację. Natomiast eksploracja, koncentrując się na poszukiwaniu nowych możliwości, usprawnia aktywności eksploatacyjne (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 26). Innymi słowy, eksploatacja zapewnia podstawową wiedzę organizacyjną. Tymczasem od tej wiedzy uzależniona jest zdolność absorpcyjna, ponieważ wśród wewnętrznych zasobów musi znajdować się wiedza mająca związek z tą, którą organizacja zamierza nabyć (Stelmaszczyk, 2018). Natomiast działania eksploracyjne w oparciu o podstawową wiedzę, którą zapewnia eksploatacja, skoncentrowane są na eksperymentowaniu, co z kolei inicjuje i rozwija zdolność absorpcyjną (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 26). W związku z tym należałoby przypuszczać, że eksploatacja i eksploracja, a dokładniej eksploatacyjne uczenie się (*exploitative learning*) i eksploracyjne uczenie się (*exploratory learning*) mogą oddziaływać na zdolność absorpcyjną organizacji. W niniejszym artykule koncepcja ambidexterity zostanie zatem

¹ Tematyka ambidexterity podejmowana jest przez polskich badaczy coraz częściej. Jednak problematyczne wydaje się być tłumaczenie tego terminu. Wojciech Dyduch i Mariusz Bratnicki (2016) podjęli kwestię występowania paradoksów w zarządzaniu strategicznym. Wojciech Czakon (2012) wskazał na oburęczność. Termin obustronność zastosowali Bratnicki (2006) oraz Katarzyna Bratnicka-Mysliwiec (2017). Natomiast Agnieszka Zakrzewska-Bielawska (2018) zaproponowała zamiennie używanie pojęć ambidexterity, oburęczność lub dualność. Zatem w literaturze polskojęzycznej brak jest zgody w kwestii tłumaczenia tego terminu, dlatego w niniejszych rozważaniach stosowany będzie termin anglojęzyczny.

rozszerzona o kontekst organizacyjnego uczenia się, które jest procesem wywołującym modyfikacje lub zmiany modeli mentalnych, zasad, procesów organizacyjnych oraz wiedzy, prowadząc tym samym do poprawy lub utrzymania wydajności organizacji (Beheshtifar, Mohammad-Rafiei i Nekoie-Moghadam, 2012). W związku z tym, że organizacyjne uczenie się obejmuje eksplorowanie nowych obszarów wiedzy, jak również eksploatację już istniejących (Wei, Yi i Guo, 2014), jest ono ciekawym zjawiskiem w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych, jak również właściwą drogą do poszerzania wiedzy oraz bazy zasobów organizacji (Selnes i Sallis, 2003).

Eksploatacyjne i eksploracyjne organizacyjne uczenie się są ze sobą powiązane, pozostając jednocześnie w trwałym napięciu. W perspektywie niedoboru zasobów James G. March (1991, 2006) dowodzi, że są one niezgodne (sprzeczne), ponieważ konkurują o ograniczone zasoby wiedzy. Dlatego organizacje powinny być ukierunkowane na ambidexterity w obszarze organizacyjnego uczenia się, tzn. dążyć do równoważenia uczenia eksploatacyjnego i eksploracyjnego.

Uczenie eksploatacyjne i eksploracyjne w znaczeniu ambidexterity, jak również w perspektywie antecedenencji zdolności absorpcyjnej jest obszarem badawczym słabo rozpoznanym na gruncie literatury światowej. Tymczasem uwagę autorów zwróciły dwie koncepcje wyłaniające się z eksploatacyjnego i eksploracyjnego uczenia, mianowicie wymiana wiedzy (*knowledge exchange*) oraz ochrona wiedzy (*knowledge protection*). Shu-Mi Yang, Shih-Chieh Fang, Shyh-Rong Fang i Chia-Hui Chou (2014) wskazali na napięcia występujące pomiędzy wymianą a ochroną wiedzy. Wręcz uznali, że przeciwieństwem wymiany wiedzy jest jej ochrona. Ich zdaniem konflikt lub kompromis pomiędzy tymi dwiema aktywnościami wynika z tego, że sukces organizacyjnego uczenia się uzależniony jest od wymiany wiedzy (lub szerzej: od dzielenia się wiedzą). Natomiast poświęcanie zbyt dużej uwagi ochronie wiedzy zmniejsza przejrzystość informacji oraz ogranicza wzajemne relacje, co z kolei osłabia proces uczenia się. W tym kontekście ochrona wiedzy wydaje się być sprzeczna z wymianą wiedzy. Wobec tego organizacje stają przed wyzwaniem radzenia sobie z napięciami powstającymi między podejmowaniem prób uczenia się (wymianą wiedzy) a próbami ochrony tej kategorii zasobu (Kale, Singh i Perlmutter, 2000).

Częstą reakcją organizacji na zawężanie udostępnianych przez partnera informacji staje się ograniczanie przekazywanej mu wiedzy. W ten sposób spowalniany jest proces organizacyjnego uczenia się. Jeżeli jednak organizacja kładzie nacisk tylko na wymianę wiedzy i uczenie się, może nie dostrzec negatywnej strony tych aktywności, tj. niewłaściwego wykorzystania zasobów wiedzy albo ich kradzieży. Dlatego nie należy lekceważyć znaczenia ochrony wiedzy, ponieważ organizacyjne uczenie się stwarza warunki do kradzieży, jak również naśladowania przez innych kluczowej wiedzy organizacji (Norman, 2004). Zatem należy zgodzić się ze stanowiskiem prezentowanym

przez Yang i współpracowników (2014), że organizacje powinny w tym samym czasie uwzględniać wymianę wiedzy i ochronę wiedzy, dzięki czemu będą wzmacniać efekty uczenia się. Jednocześnie w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego wskazuje się, że jednym z kluczowych efektów organizacyjnego uczenia się jest właśnie zdolność absorpcyjna (Sun i Anderson, 2010). Zatem poszukiwanie zależności pomiędzy dwoma aspektami organizacyjnego uczenia się, tj. wymianą wiedzy i ochroną wiedzy w ujęciu ambidexterity a zdolnością absorpcyjną organizacji, wydaje się być jak najbardziej uzasadnione.

Ponadto, żeby uzyskać dostęp do wiedzy podmiotów zewnętrznych, zazwyczaj konieczna jest wymiana wiedzy z tymi podmiotami (Von Hippel, 1987). Innymi słowy dostęp do zewnętrznych źródeł wiedzy związany jest z tym, że organizacja musi ujawnić część swojej wiedzy. Partnerzy ci wymagają informacji na temat konkretnego pomysłu, koncepcji czy inicjatywy, zanim się zaangażują. Arrow (1962) opisał tego typu zjawisko jako *paradoks ujawniania*, gdzie w *pomysłach handlowych gotowość do zapłaty potencjalnych nabywców zależy od ich wiedzy na temat pomysłu, ale znajomość tej idei oznacza, że potencjalni nabywcy nie muszą płacić, aby ją wykorzystać* (Laursen i Salter, 2014, s. 869). Ten paradoks dotyczy nie tylko komercyjnych transakcji sprzedaży, ale również szeregu zewnętrznych interakcji między prawie każdym typem organizacji a środowiskiem zewnętrznym. Na przykład współpraca z partnerem uniwersyteckim w ramach wspólnego projektu wymaga od organizacji dostarczenia mu informacji na temat występujących sytuacji problemowych, żeby umożliwić mu odpowiednie dostosowanie badań (Perkmann i Walsh, 2009). Tak więc organizacja musi częściowo ujawnić własną wiedzę, żeby pozyskać wiedzę z zewnątrz przy jednoczesnej ochronie pozostałych zasobów posiadanej wiedzy.

W związku z powyższym przypuszczać należy, że wymiana wiedzy i ochrona wiedzy w znaczeniu ambidexterity oddziaływać będą na zdolność absorpcyjną organizacji. Zaproponowano więc następujące hipotezy:

- H1: *Istnieje pozytywna zależność między ambidexterity (biorąc pod uwagę równoczesną wymianę wiedzy i ochronę wiedzy) a potencjalną zdolnością absorpcyjną organizacji, tj. nabyciem i asymilacją wiedzy.*
- H2: *Istnieje pozytywna zależność między ambidexterity (biorąc pod uwagę równoczesną wymianę wiedzy i ochronę wiedzy) a faktyczną zdolnością absorpcyjną organizacji, tj. transformacją i eksploatacją wiedzy.*

Opierając się na dyskusjach i argumentach dotyczących ambidexterity autorstwa Christiny Gibson i Juliana Birkinshawa (2004), Charlesa O'Reilly'ego i Michaela Tushmana (2008) oraz Yang i współpracowników (2014), przyjmuje się w tym badaniu, że ambidexterity polega na równoczesnej realizacji

dwóch przeciwstawnych aktywności organizacyjnych, tj. wymiany wiedzy i ochrony wiedzy². Innymi słowy jest zdolnością ułatwiającą wymianę wiedzy przy jednoczesnym zabezpieczeniu przed jej niezamierzonym „wyciekami”.

W niniejszych rozważaniach założono, że wymiana wiedzy polega na przekazaniu tej kategorii zasobu z jednej organizacji do drugiej. Ma na celu zapewnienie dostępności wiedzy dla przyszłych jej użytkowników, a dokładniej dostarczenie wiedzy do tej organizacji lub jej części, w której wykorzystana zostanie do rozwiązania zaistniałych problemów (Sedighi i in., 2018). Natomiast ochronę wiedzy zgodnie z podejściem Jima Andersena (2012) zdefiniowano jako zdolność organizacji do utrzymania lub zmniejszenia szybkości deprecjacji zasobów opartych na wiedzy. Często zakłada się, że wiedza organizacyjna jest chroniona za pomocą patentów, znaków towarowych, praw autorskich itp. Jednak nie każdy rodzaj wiedzy może być zdefiniowany według praw własności intelektualnej (Gold, Malhotra i Segars, 2001). Mimo że ochrona wiedzy jest z natury bardzo trudna, stanowi istotny element w funkcjonowaniu organizacji, dlatego nie należy marginalizować jej znaczenia.

Otwartość na wiedzę zewnętrzną – analiza moderacji

Zdolność absorpcyjna w dużym stopniu zależy od dotychczasowej wiedzy, którą dysponuje organizacja (Stelmaszczyk, 2018). Jednak oczywistym jest, że zdolność ta nie stanowi tylko i wyłącznie wypadkowej posiadanych zasobów wiedzy. W praktyce nie każda organizacja o najwyższym początkowym poziomie wiedzy ma wysoką zdolnością absorpcyjną. W literaturze przedmiotu wskazano na kilka innych antecedenencji analizowanej zdolności, w tym Zahra i George (2002) zwrócili uwagę na stopień otwartości organizacji na wiedzę pochodzącą ze źródeł zewnętrznych jako jeden z istotnych czynników wyjaśniających zdolność absorpcyjną. W kontekście niniejszych rozważań otwartość na wiedzę zewnętrzną nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ im jest ona większa, tym łatwiej absorbować wiedzę z zewnątrz. Jednak otwartość organizacji ma pewne ograniczenia, a w niektórych przypadkach może nawet wywoływać problemy organizacyjne. Na przykład zasoby wiedzy otwartej organizacji są łatwiejsze do naśladowania, co może prowadzić do ich przyspieszonej deprecjacji (Laursen i Salter, 2014). Wiedza zewnętrzna może zostać niezaakceptowana przez pracowników (Laursen i Salter, 2006). Występujący wówczas syndrom NIH (*Not Invented Here*) dotyczy sytuacji, w której niektórzy uczestnicy organizacji odrzucają wiedzę pochodzącą ze źródeł zewnętrznych (Antons i Piller, 2015). Ponadto, z nadużywaniem źródeł zewnętrznych związane są także koszty wynikające ze złożoności zarządzania zróżnicowaną wiedzą, jak i relacjami niezbędnymi do utrzymania dostępu do tych

źródeł. W dodatku możliwość korzystania z zewnętrznych źródeł wiedzy nie przekłada się bezpośrednio na wydajność organizacji, na jej innowacyjność itp. Organizacje muszą również dbać o rozwój tych zdolności, które umożliwią im zastosowanie w praktyce wiedzy pozyskanej z zewnątrz.

Otwartość na wiedzę zewnętrzną to zmienna chronologicznie wcześniej występująca niż zdolność absorpcyjna. Podobnie jest w sytuacji zmiennych niezależnych. Większa otwartość ze strony organizacji wymagana jest w przypadku wymiany wiedzy z podmiotami zewnętrznymi, natomiast niższy poziom otwartości sprzyja ochronie posiadanej wiedzy przed jej kopiowaniem czy przywłaszczeniem. Tymczasem w obu przypadkach istotną rolę odgrywa wcześniejsze określenie poziomu otwartości na wiedzę pochodzącą ze źródeł zewnętrznych. Otwartość tę, zgodnie z podejściem Kelda Laursena i Ammona Saltera (2006, s. 140) definiowana jest jako stopień, w jakim organizacja korzysta z zewnętrznych źródeł pozyskiwania wiedzy. Zatem organizacja najpierw powinna wskazać te podmioty zewnętrzne, które będą jej źródłami wiedzy, ich liczbę oraz częstotliwość wykorzystywania jej zasobów. Następnym krokiem będą decyzje dotyczące tego, w jakim stopniu chce udostępnić swoją wiedzę partnerowi zewnętrznemu, zanim zaangażuje się w jej wzajemną wymianę oraz które aspekty posiadanej wiedzy chce otoczyć szczególną ochroną.

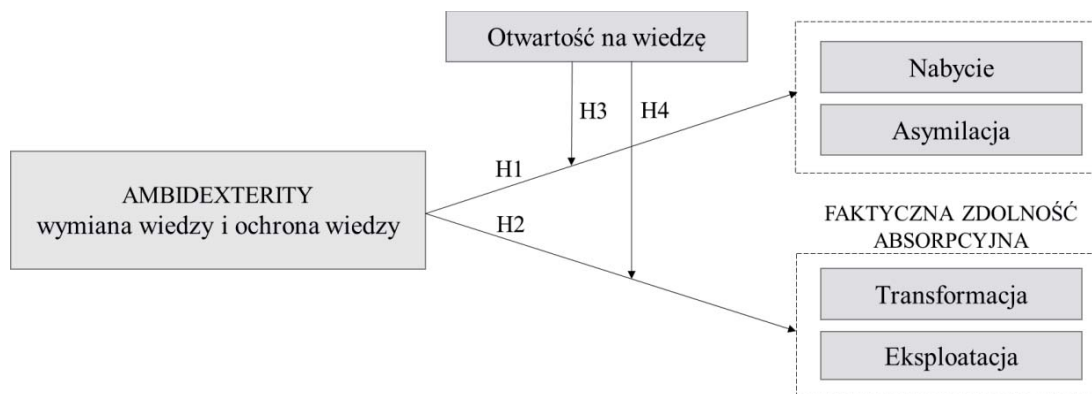
W analizowanym przypadku rozważany jest efekt moderacji, ponieważ otwartość na wiedzę zewnętrzną wyprzedza pojawienie się związku między ambidexterą a zdolnością absorpcyjną. Innymi słowy moderator jest chronologicznie wcześniejszy od zmiennej niezależnej. Zatem można przypuszczać, że wystąpi efekt moderacji polegający na tym, że siła związku między ambidexterą a zdolnością absorpcyjną zmieni się w zależności od poziomu otwartości organizacji na wiedzę zewnętrzną, występującą chronologicznie wcześniej niż badane zjawisko. W związku z tym sformułowano hipotezy:

- H3: *Otwartość na wiedzę zewnętrzną moderuje związek pomiędzy ambidexterą (biorąc pod uwagę równoczesną wymianę wiedzy i ochronę wiedzy) a potencjalną zdolnością absorpcyjną, tj. nabyciem i asymilacją wiedzy.*
- H4: *Otwartość na wiedzę zewnętrzną moderuje związek pomiędzy ambidexterą (biorąc pod uwagę równoczesną wymianę wiedzy i ochronę wiedzy) a faktyczną zdolnością absorpcyjną, tj. transformacją i eksploatacją wiedzy.*

Na potrzeby niniejszych rozważań zbudowano model teoretyczny wyjaśniający układ relacji między ambidexterą (mając na uwadze równoczesną wymianę i ochronę wiedzy) a zdolnością absorpcyjną organizacji (potencjalną i faktyczną), przy uwzględnieniu otwartości organizacji na wiedzę zewnętrzną (rys. 1).

² W dalszych rozważaniach termin ambidexterity stosowany będzie w znaczeniu równoczesnej wymiany i ochrony wiedzy.

Rysunek 1. Konceptyjny model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych

Metodyka badań

Obiektem badań jest Urząd Marszałkowski w Kielcach – organizacja publiczna, a dokładniej wojewódzka samorządowa jednostka organizacyjna działająca na terenie województwa świętokrzyskiego. Jej celem jest zaspokajanie potrzeb obywateli województwa zgodnie z przyjętymi zasadami prawnymi poprzez prowadzoną politykę rozwoju społeczno-gospodarczego w zakresie: edukacji publicznej, promocji i ochrony zdrowia, kultury (w tym ochrony jej dóbr), polityki prorodzinnej, pomocy społecznej, zagospodarowania przestrzennego, modernizacji terenów wiejskich, ochrony środowiska, gospodarki wodnej, kultury fizycznej i turystyki, dróg publicznych i transportu, ochrony praw konsumenta, bezpieczeństwa publicznego, obronności, jak również przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie września i października 2018 roku. Do pomiaru zależności między ambidexterity polegającej na równoczesnej wymianie i ochronie wiedzy, zdolnością absorpcyjną oraz otwartością na wiedzę zewnętrzną wykorzystano kwestionariusz ankiety. W badaniu zastosowano siedmiopunktową skalę Likerta, począwszy od (1) „zdecydowanie NIE” do (7) „zdecydowanie TAK”. Kwestionariusz ankiety skierowano do osób pełniących funkcje kierownicze, tj. do 86 pracowników badanej organizacji. Usunięte zostały te, które miały brakujące dane, jak również sprzeczne lub niedające się wyjaśnić odpowiedzi. Łącznie otrzymano 71 ważnych kwestionariuszy.

Dodatkowo z próby wykluczone zostały 2 obserwacje, które znacząco wpływały na wielowymiarowy rozkład normalny. Decyzja o wyeliminowaniu tych osób z analiz podjęta została na podstawie wartości odległości d^2 Mahalanobisa, przyjmując konserwatywne podejście Rexa B. Kline’a (2011) dla istotności uzyskanych odległości od centrum i kierując się podej-

ściem Barbary Bryne (2010), że odstające obserwacje dla wielowymiarowego układu danych w znacznym stopniu wyróżniają się spośród pozostałych. Po wprowadzeniu tych zmian otrzymano wielowymiarowy rozkład normalny dla ustalonego modelu ze skośnością równą $-0,574$ (c.r. $-1,945$) oraz kurtozą o wartości $1,808$ (c.r. $0,766$). Ostatecznie do analiz włączono wyniki 69 pracowników badanej organizacji.

Na potrzeby badań empirycznych wyodrębniono następujące rodzaje zmiennych: zmienną niezależną, zmienne zależne oraz zmienną moderującą.

Zmienna niezależna. *Ambidexterity* wyraża równoczesną realizację dwóch przeciwstawnych aktywności organizacyjnych, tj. wymianę wiedzy i ochronę wiedzy (Gibson i Birkinshaw, 2004; O’Reilly i Tushman, 2008; Yang i in., 2014). *Wymiana wiedzy* polega na przekazywaniu tej kategorii zasobu z jednej organizacji do drugiej (Sedighi i in., 2018). Do pomiaru wymiany wiedzy zaadaptowana została skala opracowana przez Christophera J. Collinsa i Kena G. Smitha (2006). Za pomocą 7 itemów zmierzono, czy wymiana wiedzy przynosi korzyści organizacji oraz to, w jakim stopniu organizacja się w nią angażuje. *Ochrona wiedzy* to zdolność organizacji do utrzymania lub zmniejszenia szybkości deprecjacji zasobów opartych na wiedzy (Andersén, 2012). Wykorzystując 10-itemową skalę autorstwa Andrew H. Golda, Arvinda Malhotry i Alberta H. Segarsa (2001) zmierzono stopień, w jakim podstawowa wiedza organizacji jest chroniona przed niewłaściwym jej wykorzystaniem oraz przed kradzieżą. Wartości alfa Cronbacha dla wymiany wiedzy i ochrony wiedzy wyniosły odpowiednio: 0,88 i 0,85.

W niniejszym badaniu przyjęte zostało kombinowane podejście do ambidexterity (*combined ambidexterity*) zgodnie z którym założono, że badana organizacja utrzymuje wysoki poziom w zakresie wymiany wiedzy i ochrony wiedzy, jednocześnie dążąc do maksymalizacji obu tych aktywności. Sposób pomiaru ambidexterity polegał na zsumowaniu punktów przyznanych każdemu z wymiarów tej zmiennej, tj. wymianie wiedzy i ochronie wiedzy (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 118–119).

Zmienne zależne. Zdolność absorpcyjna definiowana jest jako potencjalna zdolność absorpcyjna oraz faktyczna zdolność absorpcyjna. *Potencjalna zdolność absorpcyjna* jest zdolnością przedsiębiorstwa do nabywania i asymilacji wiedzy zewnętrznej, z kolei *faktyczna zdolność absorpcyjna* sprowadza się do transformacji i eksploatacji nabytej i zasymilowanej wiedzy zewnętrznej (Zahra i George, 2002). Potencjalną i faktyczną zdolność absorpcyjną zmierzono z wykorzystaniem 14-itemowej skali opracowanej przez Tessę Flatten, Andreasa Engelen, Shakera Zahre i Malta Brettela (2011). Wartości alfa Cronbacha dla nabycia i asymilacji wyniosły 0,70 i 0,73, natomiast dla transformacji i eksploatacji: 0,91 i 0,61³.

Moderator. *Otwartość na wiedzę zewnętrzną* jest to stopień, w jakim organizacja korzysta z zewnętrznych źródeł pozyskiwania wiedzy (Laursen i Salter, 2006, s. 140). Pomiar tej zmiennej był wzorowany na koncepcji Laursena i Saltera (2006). Polegał na określeniu liczby źródeł oraz częstotliwości ich wykorzystywania. Najpierw poproszono respondentów o wskazanie maksymalnie pięciu źródeł pozyskiwania wiedzy zewnętrznej, z których korzysta ich organizacja. W związku z tym, że wielu z nich zdecydowało się na wskazanie mniejszej liczby założono, że wszystkie wymienione źródła są stosunkowo ważne dla badanej organizacji. Z otrzymanych odpowiedzi utworzono listę 11 pozycji (kategorii źródeł), które w następnej kolejności zostały ocenione przez respondentów w perspektywie częstotliwości korzystania z nich. Wartość alfa Cronbacha dla otwartości na wiedzę zewnętrzną wyniosła 0,84.

W celu przetestowania postawionych hipotez badawczych wykonano analizy statystyczne, wykorzystując pakiet IBM SPSS Statistic w wersji 24 oraz program AMOS w wersji 24. Najpierw przeprowadzono analizy podstawowych statystyk opisowych łącznie z testem normalności rozkładu. Zgodność z rozkładem normalnym sprawdzono za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa (K-S). Następnie wykonano szereg analiz prostych regresji liniowych w celu sprawdzenia, czy ambidexterity jest istotnym predyktorem poszczególnych wymiarów zdolności absorpcyjnej. W kolejnym kroku przeprowadzono analizę SEM metodą największej wiarygodności dla modelu moderacyjnego. Ponadto na potrzeby interpretacji przeprowadzonych analiz przyjęto, że poziom istotności α wynosi 0,05.

Podstawowe statystyki opisowe mierzonych zmiennych ilościowych

Na wstępie wyliczone zostały podstawowe statystyki opisowe wraz z testem K-S, za pomocą którego zbadano normalność rozkładu wszystkich zmiennych mierzonych na skali ilościowej (tabela 1). Na podstawie wyników testu K-S stwierdzono, że rozkład zbliżony do normalnego mają dwie zmienne: otwartość na wiedzę oraz asymilacja. Natomiast rozkład pozostałych jest nieco odchylony od rozkładu normalnego. Warto podkreślić jednak to, że dla statystycznie istotnego wyniku testu normalności rozkładu, skośność rozkładu w większości przypadków nie przekroczyła wartości 0,8. Oznacza to, że odchylenie wyników od rozkładu nie jest znaczące (George i Mallery, 2010).

Tabela 1. Podstawowe statystyki opisowe dla zmiennych ilościowych oraz test normalności rozkładu K-S

	M	Mdn	SD	Sk.	Kurt.	Min.	Maks.	K-S	p
otwartość na wiedzę	50,81	52,0	8,93	-0,64	-0,03	27	66	0,09	0,200
ochrona wiedzy	54,71	56,0	7,21	-0,35	-0,59	39	68	0,12	0,019
wymiana wiedzy	42,68	42,0	4,10	-0,33	-0,02	31	49	0,12	0,021
nabycie	16,88	17,0	2,66	-0,59	0,13	9	21	0,16	<0,001
asymilacja	19,01	19,0	3,94	-0,18	-0,02	10	28	0,08	0,200
transformacja	21,61	22,0	3,63	-0,30	-0,08	13	28	0,14	0,002
eksploatacja	16,30	16,0	2,14	-0,16	0,46	10	21	0,15	<0,001

M – średnia; Mdn – mediana; SD – odchylenie standardowe; Sk. – skośność; Kurt. – kurtoza; Min. i Maks. – najniższa i najwyższa wartość rozkładu; K-S – wynik testu Kołmogorowa-Smirnowa; p – istotność; K-S* uwzględniona poprawka istotności Lillieforsa

Źródło: opracowanie własne.

³ Współczynnik alfa Cronbacha określający rzetelność danej skali przyjmuje wartości od 0 do 1. Oczywiście im większa wartość, tym większa rzetelność skali. Pożądanymi wartościami są te, które mieszczą się w przedziale od 0,7 do 0,94. Zatem dopuszczalna wartość współczynnika jest zazwyczaj równa lub wyższa od 0,70 (Nunnally, 1978). Jednak Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin i Rolph E. Anderson (2014) wskazują, że można zaakceptować wartości bliskie 0,60. Odnoszą się oni do sytuacji, w której jedna zmienna ma tylko kilka itemów. Zalecają, żeby minimalna liczba itemów dla zmiennej latentnej wynosiła 3 (choćby lepiej, gdyby było ich minimum 4). W takich warunkach można kierować się następującymi kryteriami: niedopuszczalny < 0,60; niski 0,60–0,69; zadowalający 0,70–0,79; dobry 0,80–0,89 i bardzo dobry > 0,89.

W rozważaniach zaprezentowanych w niniejszym artykule jednej ze zmiennych zależnych, eksploatacji, przyporządkowano za Flatten i in. (2011) 3 itemy. Wartość współczynnika alfa Cronbacha dla tej zmiennej wyniosła 0,61. Zgodnie z podejściem prezentowanym przez Haira i in. (2014) mieści się ona w dolnej granicy dopuszczalności, zatem została uwzględniona w badaniu.

Bezpośrednie relacje pomiędzy ambidextery odnoszącą się do równoczesnej wymiany i ochrony wiedzy a zdolnością absorpcyjną

Kolejnym etapem analiz było wykonanie szeregu prostych regresji liniowych. W ten sposób sprawdzono bezpośredni wpływ ambidextery na wymiary potencjalnej (nabycie i asymilacja) oraz faktycznej zdolności absorpcyjnej (transformacja i eksploatacja).

Jako pierwszą przeprowadzono prostą analizę regresji, w której ambidextery była predyktorem nabycia wiedzy. Wyniki analizy świadczą o tym, że założony model jest statystycznie istotny [$F(1,67) = 25,931$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,28$]. Wartość skorygowanego R^2 wyniosła 0,268. Oznacza to, że na podstawie ambidextery można przewidzieć ok. 27% wariacji zmienności nabycia. Wartość współczynnika standaryzowanego beta β równa się 0,528 ($p < 0,001$), co wskazuje na występowanie dodatniej i silnej zależności pomiędzy zmiennymi. Wzrostowi wartości ambidextery towarzyszy wzrost wartości nabycia wiedzy.

W następnym modelu regresji prostej zmienną zależną była asymilacja wiedzy. Ten model także okazał się być statystycznie istotnym [$F(1,67) = 12,895$; $p = 0,001$; $\eta^2 = 0,16$]. Na podstawie wartości zmiennej niezależnej można przewidzieć ok. 15% wariacji zmienności zmiennej zależnej, ponieważ wartość skorygowanego R^2 wyniosła 0,149. Współczynnik standaryzowany regresji oznacza dodatnią i umiarkowaną zależność pomiędzy zmiennymi ($\beta = 0,402$; $p = 0,001$). Tak jak w przypadku nabycia – wraz ze wzrostem wartości ambidextery wzrasta wartość asymilacji wiedzy.

Wyniki dotychczasowych analiz pozwalają na przyjęcie hipotezy pierwszej, mówiącej o istnieniu zależności pomiędzy ambidextery polegającej na równoczesnej wymianie i ochronie wiedzy a poszczególnymi wymiarami potencjalnej zdolności absorpcyjnej. Zarówno dla nabycia, jak i asymilacji wiedzy ambidextery okazała się być istotnym predyktorem.

W kolejnym kroku sprawdzono związek pomiędzy ambidextery a faktyczną zdolnością absorpcyjną, czyli transformacją i eksploatacją. Najpierw w modelu

prostej regresji liniowej uwzględniono ambidextery jako zmienną niezależną oraz transformację jako zmienną zależną. Przeprowadzona analiza wykazała, że założony model jest statystycznie istotny i dobrze dopasowany do danych [$F(1,67) = 29,788$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,31$]. Wartość skorygowanego R^2 wyniosła 0,297, co oznacza, że na podstawie ambidextery można przewidzieć ok. 30% wariacji zmiennej zależnej. Standaryzowany współczynnik beta ($\beta = 0,555$, $p < 0,001$) świadczy o silnym i dodatnim związku pomiędzy tymi zmiennymi.

W następnym modelu przyjęto eksploatację za zmienną zależną. Również w tym przypadku model okazał się być istotnym i dobrze dopasowanym do danych [$F(1,67) = 24,130$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,26$]. Na jego podstawie można przewidzieć ok. 25% wariacji eksploatacji ($R^2 = 0,254$). Wartość współczynnika beta dowodzi występowania dodatniej i silnej zależności pomiędzy zmiennymi ($\beta = 0,515$; $p < 0,001$).

W związku z powyższym, hipoteza druga, zakładająca predykcję ambidextery polegającej na równoczesnej wymianie i ochronie wiedzy dla faktycznej zdolności absorpcyjnej, została potwierdzona. Ambidextery jest istotnym predyktorem zarówno dla transformacji, jak i eksploatacji. Dla obu zmiennych zależność ta jest dodatnia i silna. W tabeli 2 zaprezentowano zbiorcze zestawienie współczynników regresji dla przeprowadzonych analiz predykcyjnych.

Analiza moderacji

W następnej części przeprowadzanych analiz podjęto próbę przetestowania hipotez H3 i H4 zakładających, że otwartość na wiedzę moderuje wpływ ambidextery na poszczególne wymiary zdolności absorpcyjnej. Do weryfikacji przyjętego modelu teoretycznego wykorzystano modelowanie równań strukturalnych (SEM) metodą największej wiarygodności. Najpierw uwzględniono w modelu korelacje między wymiarami zdolności absorpcyjnej (nabyciem, asymilacją, transformacją i eksploatacją). Następnie oceniono wartości współczynników wielowymiarowej regresji. Na podstawie wyników analizy stwierdzić należy, że otwartość na wiedzę nie moderuje wpływu ambidex-

Tabela 2. Współczynniki regresji liniowych dla bezpośrednich relacji pomiędzy ambidextery odnoszącą się do równoczesnej wymiany i ochroną wiedzy a poszczególnymi wymiarami zdolności absorpcyjnej

Zmienna zależna	B	S.E.	β	t	p
(Stała)	-0,034	0,104		-0,326	0,745
Nabycie	0,572	0,112	0,528	5,092	<0,001
(Stała)	-0,004	0,112		-0,033	0,974
Asymilacja	0,432	0,120	0,402	3,591	0,001
(Stała)	-0,024	0,102		-0,230	0,819
Transformacja	0,601	0,110	0,555	5,458	<0,001
(Stała)	-0,047	0,106		-0,441	0,661
Eksploatacja	0,559	0,114	0,515	4,912	<0,001

B – niestandardowy współczynnik regresji; S.E. – błąd standardowy; β – standaryzowany współczynnik regresji; t – wartość testu t-studenta; p – istotność

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie podejścia ambidexterity...

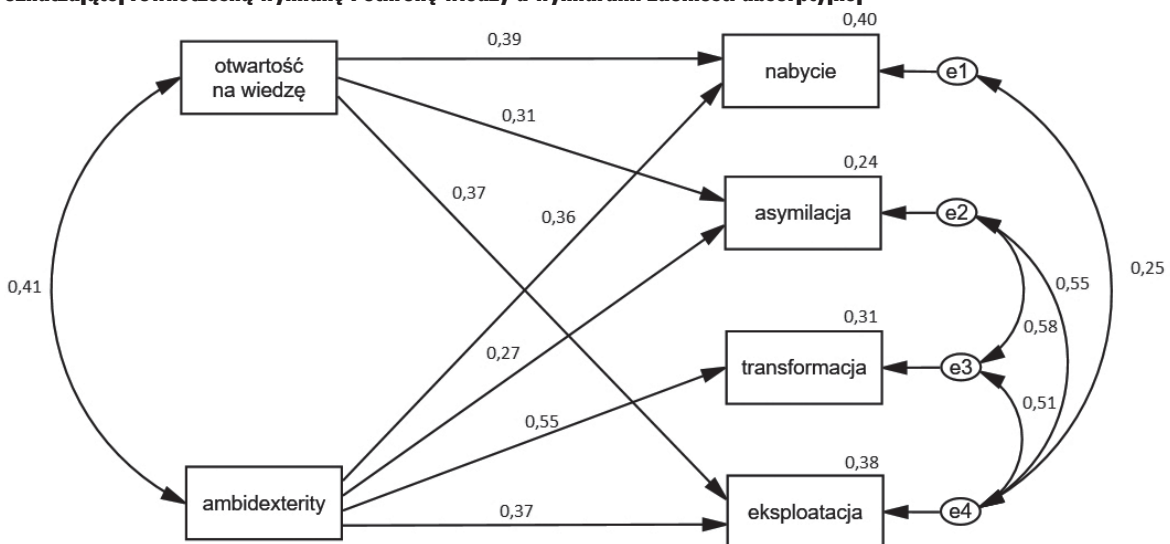
ryty na żaden z wymiarów potencjalnej ani faktycznej zdolności absorpcyjnej ($p > 0,05$). Widoczny jest jednak bezpośredni związek występujący pomiędzy otwartością na wiedzę a nabyciem, asymilacją i eksploatacją. Uzyskany model rekurencyjny charakteryzuje się dobrym dopasowaniem do danych.

Wartość χ^2 jest nieistotna statystycznie ($\chi^2(3) = 3,348; p = 0,341$), co świadczy o braku rozbieżności między obserwowaną macierzą kowariancji a implikowaną przez model. Oznacza to, że model jest dobrze dopasowany do danych. Także wartości pozostałych wskaźników świadczą o zadowalającym dopasowaniu danych do modelu. Wskaźnik RMSEA, który oznacza pierwiastek średniokwadratowy błędu przybliżenia, sygnalizuje umiarkowane dopasowanie modelu przy uwzględnieniu jego parametrów oszacowania. Dopuszczalna granica dla tego wskaźnika wynosi 0,08, tymczasem w analizowanym modelu przyjęła wartość równą 0,041. Kolejny wskaźnik – dobroci dopasowania GFI oznacza satysfakcjonujące dopasowanie modelu do danych ($GFI = 0,984$), mimo że poziom skorygowanego wskaźnika dobroci dopasowania jest nieco

niższy niż oczekiwany ($AGFI = 0,890$). Z kolei wskaźnik dopasowania porównawczego CFI przyjmuje zadowalającą wartość równą 0,998, podobnie jak normowany wskaźnik dopasowania modelu ($NFI = 0,983$). Ponadto wariacje dla zmiennych uwzględnionych w modelu są dodatnie i statystycznie istotne (standaryzowane współczynniki regresji dla uzyskanego modelu zaprezentowano na rysunku 2).

Rezultaty przeprowadzonych analiz świadczą o tym, że potraktowanie ambidexterity oraz otwartości na wiedzę jako zmiennych niezależnych pozwala na wyjaśnienie 40% wariacji nabycia, 24% wariacji asymilacji, 31% wariacji transformacji i 38% eksploatacji. Wszystkie związki pomiędzy uwzględnionymi w modelu zmiennymi są dodatnie o umiarkowanym natężeniu (wyjątek stanowi związek ambidexterity z transformacją, gdzie wartość współczynnika standaryzowanego beta oznacza silną zależność). Otrzymane wyniki należy interpretować tak, że wraz ze wzrostem poziomu ambidexterity oraz otwartości na wiedzę następuje wzrost poszczególnych wymiarów potencjalnej i faktycznej zdolności absorpcyjnej. Jedyny

Rysunek 2. Standaryzowane współczynniki wielowymiarowej analizy regresji dla modelu zależności pomiędzy ambidexterity oznaczającej równoczesną wymianę i ochronę wiedzy a wymiarami zdolności absorpcyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Współczynniki dla wielowymiarowego modelu regresji

Zmienna niezależna		B	S.E.	C.R.	p	β
Ambidexterity (równoczesna wymiana i ochrona wiedzy)	Nabycie	0,399	0,111	3,581	<0,001	0,368
	Asymilacja	0,295	0,121	2,432	0,015	0,274
	Transformacja	0,601	0,109	5,432	<0,001	0,555
	Eksploatacja	0,399	0,110	3,641	<0,001	0,373
Otwartość na wiedzę	Nabycie	0,422	0,112	3,760	<0,001	0,387
	Asymilacja	0,335	0,103	3,258	0,001	0,309
	Eksploatacja	0,390	0,097	4,014	<0,001	0,362

B – niestandardyzowany współczynnik regresji B; S.E. – błąd standardowy; C.R. – critical ratio; p – istotność; β – standaryzowany współczynnik regresji beta.

Źródło: opracowanie własne.

wyjątek stanowi transformacja. Oddziałuje na nią tylko ambidexterity, podczas gdy otwartość na wiedzę jest w tym przypadku statystycznie nieistotna.

W przeprowadzonej analizie uwzględniono także istotne korelacje pomiędzy zmiennymi, co zaprezentowano na rysunku 2. Statystycznie istotna okazała się relacja między dwiema zmiennymi niezależnymi oraz pomiędzy wymiarami zdolności absorpcyjnej. Jedynie korelacja pomiędzy nabyciem a asymilacją oraz nabyciem a transformacją okazały się być słabe i statystycznie nieistotne ($p > 0,05$). Pozostałe zaobserwowane związki są dodatnie o natężeniu od słabego do silnego oraz świadczą o tym, że wraz ze wzrostem wartości jednej zmiennej, wzrasta wartość drugiej.

Podsumowanie

Wkład do teorii

Reasumując, wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają na przyjęcie hipotez H1 i H2 oraz odrzucenie hipotez H3 i H4. Tym samym wartością dodaną niniejszych badań jest wykazanie bezpośredniego wpływu ambidexterity (tj. równoczesnej wymiany i ochrony wiedzy) na potencjalną i faktyczną zdolność absorpcyjną. W przypadku dwóch pierwszych hipotez szczególną uwagę zwraca dodatnie i silne oddziaływanie ambidexterity na nabycie wiedzy (zdolność potencjalna) oraz na jej transformację i eksploatację (zdolność faktyczna).

Odrzucenie hipotez H3 i H4 świadczy o tym, że w badanej organizacji otwartość na wiedzę zewnętrzną nie jest zmienną moderującą relacje pomiędzy ambidexterity a poszczególnymi wymiarami potencjalnej i faktycznej zdolności absorpcyjnej. Mimo to odnotowano bezpośredni wpływ tej zmiennej (otwartości na wiedzę) na trzy wymiary analizowanej zdolności, tzn. na nabycie, asymilację i eksploatację. W związku z tym uznać należy, że zarówno ambidexterity, jak i otwartość na wiedzę (jako zmienne niezależne) istotnie wpływają na potencjalną i faktyczną zdolność absorpcyjną. Łącznie wyjaśniają wyższy procent zmienności zdolności absorpcyjnej dla poszczególnych jej wymiarów, w porównaniu do sytuacji, w której wpływ każdej z nich rozpatrywany byłby oddzielnie.

Zatem teoretyczną implikacją jest poszerzenie wiedzy na temat antecedenencji zdolności absorpcyjnej organizacji oraz o otwartość na wiedzę zewnętrzną. Zaprezentowane wnioski uznać należy za wkład do literatury z zakresu zarządzania strategicznego.

Implikacje praktyczne

Wyniki niniejszych badań dostarczają implikacji dla menedżerów badanej organizacji. Zaobserwowano, że rozwój potencjalnej i faktycznej zdolności absorpcyjnej następuje w wyniku wzrostu ambidexterity. Menedżerowie powinni mieć zatem świadomość, że dbałość o równoczesną realizację dwóch sprzecznych aktywności, ochrony i wymiany wiedzy, sprzyjać będzie rozwojowi zdolności absorpcyjnej zarządzanej przez

nich organizacji. Jednocześnie powinni zwrócić szczególną uwagę na konieczność częściowego ujawniania posiadanej wiedzy tym podmiotom zewnętrznym, od których będą chcieli pozyskać informacje. Muszą wiedzieć o tym, że bardzo częstą reakcją organizacji na zawężanie udostępnianych przez partnera informacji jest ograniczanie przekazywanej mu wiedzy. Tak więc dostęp do zewnętrznych źródeł wiedzy wiąże się z tym, że organizacja wręcz nie ma wyboru i niejako zostaje zmuszona do ujawnienia części swoich zasobów. Dlatego menedżerowie poddanej badaniu organizacji powinni uwzględnić w swoich analizach ilość i jakość wiedzy, którą zdecydują się udostępnić. Z drugiej strony muszą być świadomi tego, że wymiana tego zasobu stwarza warunki do kradzieży, niewłaściwego wykorzystania lub naśladowania przez innych kluczowej wiedzy organizacji. Reasumując, zabieg wymiany wiedzy przyniesie należyte korzyści, jeżeli będzie realizowany przy jednoczesnej ochronie pozostałych zasobów wiedzy. Taka postawa przyniesie wzrost zdolności absorpcyjnej, która jest zdolnością pożądaną przez współczesne organizacje.

Kierunki przyszłych badań

Niewiele wiadomo na temat zmiennych, których wartość decyduje o kierunku lub sile zależności występujących między ambidexterity polegającej na równoczesnej wymianie i ochronie wiedzy a zdolnością absorpcyjną. Dlatego identyfikacja moderatora (moderatorów) umożliwiłaby określenie warunków, w których zachodzi związek między zmienną niezależną a zmienną zależną oraz pozwoliłaby odróżnić je od warunków, w których zależność ta zaniknie lub znacząco się osłabi. Identyfikacja zmiennych moderujących rozpatrywaną zależność stanowić może kierunek przyszłych badań.

Ponadto, rozważania prowadzone w nurcie zarządzania strategicznego nadal dają niepełny obraz badanej zdolności. Interesującym obszarem badawczym wydają się być kierunki przepływu wiedzy w organizacji i ich rola w kreowaniu zdolności absorpcyjnej.

Bibliografia

- Andersén, J. (2012). Protective Capacity and Absorptive Capacity – Managing the Balance Between Retention and Creation of Knowledge-Based Resources. *Learning Organization*, 19(5), 440–452. DOI: 10.1108/09696471211239730
- Arrow, K.J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies*, 29(3), 155–73. DOI: <https://doi.org/10.2307/2295952>
- Antons, D., Piller, F.T. (2015). Opening The Black Box of “Not Invented Here”: Attitudes, Decision Biases, and Behavioral Consequences. *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 193–217. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0091>
- Batarseh, F.S., Usher, J.M., Daspt, J.J. (2017). Absorptive Capacity in Virtual Teams: Examining the Influence on Diversity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1342–1361. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0221>

- Beheshtifar, M., Mohammad-Rafiei, R., Nekoie-Moghadam, M. (2012). Role of Career Competencies in Organizational Learning Capability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 687–705.
- Bratnicka-Myśliwiec, K. (2017). *Twórczość w przedsiębiorstwie. perspektywa obustronności organizacyjnej*. Katowice: Wyd. UE w Katowicach.
- Bratnicki, M. (2006). O potrzebie wieloznaczności kontekstu organizacyjnego i roli coachingu grupowego. *Przegląd Organizacji*, 2, 9–12.
- Bryne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd Ed). New York: Taylor & Francis.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. DOI: 10.2307/2393553.
- Collins, C.J., Smith, K.G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- Czakon, W. (2012). Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 10, 7–10.
- Dyduch, W., Bratnicki, M. (2016). Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 66–79. DOI: 10.15611/pn.2016.420.06
- Flatten, T., Engelen, A., Zahra, S., Brettel M. (2011). A Measure of Absorptive Capacity: Scale Development and Validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116.
- George, D., Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin B.J., Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Iyengar, K., Sweeney, J.R., Montealegre, R. (2015). Information Technology Use as a Learning Mechanism: The Impact of It Use on Knowledge Transfer Effectiveness, Absorptive Capacity, and Franchisee Performance. *MIS Quarterly*, 39(3), 615–641.
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:33.3.CO;2-P
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Struktural Equation Modeling* (3rd Ed). New York: The Guilford Press.
- Laursen, K., Salter, A. (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150. DOI: 10.1002/smj.507
- Laursen, K., Salter, A. (2014). The Paradox of Openness: Appropriability, External Search and Collaboration, *Research Policy*, 43(5), 867–878. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.004>
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J.G. (2006). Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(3), 201–214.
- Naqshbandi, M.M., Kamel, Y. (2017). Intervening Role of Realized Absorptive Capacity in Organizational Culture-Open Innovation Relationship: Evidence from an Emerging Market. *Journal of General Management*, 42(3), 5–20. DOI: <https://doi.org/10.1177/0306307016687984>.
- Norman, P.M. (2004). Knowledge Acquisition, Knowledge Loss, and Satisfaction in High Technology Alliances. *Journal of Business Research*, 57(6), 610–619.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Pant, S., Lado, A. (2012). Strategic Business Process Offshoring and Competitive Advantage: The Role of Strategic Intent and Absorptive Capacity. *Journal of Information Science & Technology*, 9(1), 25–57.
- Patterson, W., Ambrosini, V. (2015). Configuring Absorptive Capacity as a Key Process for Research Intensive Firms. *Technovation*, 36(37), 77–89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.10.003>
- Perkmann, M., Walsh, K. (2009). The Two Faces of Collaboration: Impacts of University–Industry Relations on Public Research. *Industrial and Corporate Change*, 18(6), 1033–1065. DOI: 10.1093/icc/dtp015
- Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 1–35. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Selnes, F., Sallis, J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80–95. DOI: 10.1509/jmkg.67.3.80.18656
- Sedighi, M., Lukosch, S., Brazier, F., Hamedi, M., Van Beers, C.P. (2018). Multi-Level Knowledge Sharing: The Role Of Perceived Benefits In Different Visibility Levels Of Knowledge Exchange. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1264–1287.
- Stelmaszczyk, M. (2018). W kierunku poprawy zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa – efekt podwójnej mediacji. *e-mentor*, 3(75), 63–71. DOI: <http://dx.doi.org/10.15219/em75.1364>
- Sun, P.Y.T., Anderson, M.H. (2010). An Examination of the Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130–150. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x
- Volberda, H.W., Foss, N.J., Lyles, M.A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organizational Field. *Organization Science*, 21(4), 931–951. DOI: 10.1287/orsc.1090.0503
- Von Hippel, E. (1987). Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading. *Research Policy*, 16(6), 291–302. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(87\)90015-1](https://doi.org/10.1016/0048-7333(87)90015-1)
- Wei, Z., Yi, Y., Guo, H. (2014). Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832–847.

Yang, S.M., Fang, S.C., Fang, S.R., Chou, C.H. (2014). Knowledge Exchange and Knowledge Protection in interorganizational Learning: The Ambidexterity Perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 346–358. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.007>

Yue, S., Gnyawali, D.R., Srivastava, M.K., Asgari, E. (2018). In Search of Precision in Absorptive Capacity Research: A Synthesis of the Literature and Consolidation

of Findings. *Journal of Management*, 44(6), 2343–2374. DOI: 10.1177/0149206318773861

Zahra, S.A., George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: PWE.

Applying the ambidexterity approach to knowledge exchange and knowledge protection in the context of absorptive capacity

The article presents the results of investigating the relationships between ambidexterity (simultaneous knowledge exchange and knowledge protection) and absorptive capacity with openness to external knowledge considered as a moderator. The hypothesis was verified by several steps of the regression analysis and also SEM analysis for the moderation model. Confirming the direct impact of ambidexterity on the potential and actual absorptive capacity constitutes the added value of this research.

It also turned out that openness to external knowledge is not a moderator of the dependence in question. Nevertheless, there was a direct impact of this variable on three dimensions of absorptive capacity, i.e., acquisition, assimilation, and exploitation. In this regard, it should be recognized that both ambidexterity and openness to knowledge (as independent variables) significantly affect the potential and actual absorptive capacity. Presented conclusions should be considered as a contribution to the literature in the field of strategic management.

Keywords: absorptive capacity, ambidexterity, knowledge exchange, knowledge protection, openness to external knowledge, SEM

Monika Stelmaszczyk jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, adiunktem na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach. Zajmuje się problematyką zarządzania strategicznego. Jej zainteresowania badawcze oscylują wokół zdolności organizacyjnych, orientacji strategicznych oraz koncepcji ambidexterity.

Adam Jarubas jest doktorem nauk o polityce. W latach 2006–2018 pełnił funkcję marszałka województwa świętokrzyskiego. Obecnie jest adiunktem na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach oraz europoseł w Europarlamencie IX kadencji.

Czwarta
rewolucja
przemysłowa

Klaus
Schwab

Założyciel i Prezes
Światowego Forum Ekonomicznego

POLECAMY

Klaus Schwab, *Czwarta rewolucja przemysłowa*

Klaus Schwab, światowej sławy ekonomista, założyciel i prezes Światowego Forum Ekonomicznego, uważa, że chociaż czwarta rewolucja przemysłowa pod względem skali, zakresu i złożoności jest odmienna od wszystkiego, z czym dotąd mieliśmy do czynienia, to ciągle jeszcze możemy wpływać na jej przebieg.

Ta rewolucja, zdaniem Autora, w sposób zasadniczy zmieni nasz sposób życia i pracy. Charakterystyczne dla niej nowe technologie, łączące świat fizyczny, cyfrowy i biologiczny, wpłyną na wszystkie dyscypliny nauki i gospodarki, na branże przemysłowe i na rządy, rzucą wręcz wyzwanie samemu pojmowaniu człowieczeństwa.

Przekonany, że stoimy wobec nieporównywalnego z niczym w historii doświadczenia, Schwab przedstawia śmiało propozycje, jak za tymi zmianami nadążyć i jak z nich właściwie korzystać, by zapewnić sobie i następnym pokoleniom lepszą przyszłość – taką, w której wynalazcy nie będą przekraczali granic etycznych, technologie zaczną raczej wspierać ludzi, zamiast ich

zastępować, a postęp – służyć społeczeństwu, a nie je niszczyć. Aby stało się to możliwe, wszyscy muszą tego chcieć – przekonuje Klaus Schwab w swojej książce.

Wydawca: Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, 2018.

Więcej informacji na stronie:

<https://studioemka.com.pl/ekonomia-biznes/392-czwarta-rewolucja-przemyslowa.html>